Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 9470023
Centre d'intérêt: 130

Gagnon, Jean-Guy.

Révision de la structure organisationnelle : document de travail / présenté par Jean-Guy Gagnon. -- Montréal : Commission des écoles catholiques de Montréal, 1992.
45 p. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Vedette(s)-secondaire(s): Commission des écoles catholiques de Montréal

Descripteur(s): Commission scolaire * Organisation administrative * Structure scolaire * Décentralisation

Trois scénarios possibles de réorganisation de la structure administrative de la CECM dans la perspective d'une décentralisation vers les écoles.

Type de document:

94-70 023

CÉCM

Commission des écoles catholiques de Montréal

Révision de la structure organisationnelle

DOCUMENT DE TRAVAIL

présenté par

Monsieur Jean-Guy Gagnon, Administrateur

Montréal, le 21 août 1992

PLAN DE LA PRÉSENTATION

	Page
Introduction	1
1. Principes directeurs	8
2. Philosophie de la révision du plan d'organisation	10
3. Le secteur anglais	12
4. Le plan d'organisation	14
4.1 Notion d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle	15
4.2 Illustration du partage de responsabilités administratives	16
5. Les scénarios proposés	18
6. Le scénario 1	22
6.1 Description globale	22
6.2 La Direction des services éducatifs	24
6.3 La Direction des services administratifs	25
6.4 Les régions	26
6.5 Les activités pédagogiques en région	27
6.6 Les activités administratives en région	28
6.7 Les principales responsabilités du directeur de région	29

PLAN DE LA PRÉSENTATION (suite)

	Page
7. Le scénario 2	30
7.1 Description globale	30
7.2 Les régions	32
8. Le scénario 3	33
8.1 Description globale	33
8.2 Les régions	35
9. Principes de formation des régions	36
10. Hypothèses de découpage régional	37
11. Aperçu préliminaire des effectifs cadres selon les scénarios	38
12. Mécanismes d'intégration	39
12.1 Étendues de l'autorité fonctionnelle : exemples	39
12.2 Les comités	42
13. Conditions de succès de l'implantation du plan d'organisation	44
14. Conclusion	45
Annexe	

ERRATA

Page 5, 6e ligne lire:

(...) du statut «au moins aussi élevé» des directions régionales par rapport aux deux grandes directions des services centraux (...)

INTRODUCTION

Les limites de la révision en cours

Selon le mandat confié par le gouvernement à l'administrateur qu'il a nommé le 25 mars dernier et selon le rapport d'une vérification administrative demandée par le ministre de l'Éducation, la structure organisationnelle de la CÉCM doit être révisée avec la perspective d'une décentralisation vers les écoles.

Au moment d'aborder le présent projet de révision de cette structure, ce rappel n'est pas inutile. Face à de nombreux et importants problèmes qui affectent le fonctionnement des écoles et des services de la Commission scolaire, on peut à juste titre estimer que ce n'est pas une réorganisation en soi de la structure qui va apporter des solutions qui se font attendre. Il est bien évident qu'un réaménagement de la structure ne fournira pas automatiquement aux enseignants des moyens pour assurer une meilleure qualité des activités éducatives au sein de la classe. Cela ne réduira pas non plus les conséquences scolaires de la pauvreté, ni davantage le phénomène de la violence, pas plus que cela n'opérera en soi un changement dans les mentalités et les attitudes, ni n'améliorera le climat des relations de travail.

Dans une perspective plus modeste, mais néanmoins vitale, la révision projetée de la structure organisationnelle veut tout simplement permettre à l'école et au centre d'éducation des adultes d'occuper avec plus de responsabilités et d'autonomie la place qui doit être la leur «au coeur de la cité», pour réaliser leur mission éducative.

Une réponse plus satisfaisante de l'école aux besoins éducatifs de son milieu, c'est-à-dire de la communauté qu'elle dessert, résultera avant tout du dynamisme de l'école elle-même, de son personnel, de sa direction et de son conseil d'orientation. Impuissante à faire cela à la place des établissements (c'est-à-dire des écoles et des centres d'éducation des adultes), une réorganisation de la structure peut davantage être un moyen et une occasion de recentrer les préoccupations des nombreux services centraux que requiert le fonctionnement d'un réseau de quelque 230 établissements sur leur véritable raison d'être, soit l'aide et le support aux établissements et l'accès de ces derniers aux ressources dont ils ont besoin pour remplir leur mission. C'est précisément l'optique que le présent projet entend promouvoir.

Une révision au bénéfice de l'école

Le document-synthèse intitulé *L'ÉCOLE AU COEUR DE LA CITÉ : PRINCIPES FONDAMENTAUX*, de mai 1992, a constamment guidé l'élaboration du présent document et il en est inséparable : le premier explicite la conception de la gestion de la chose scolaire que le second entend véhiculer et concrétiser. Tous sont invités à le relire au moment d'aborder le présent document.

L'école montréalaise des années 1990 est confrontée à une grande diversité de phénomènes sociaux qui font de l'accomplissement de sa mission éducative une très lourde tâche.

Les attentes des parents sont exigeantes et elles s'adressent directement à chaque école et à son personnel, puisque c'est à ceux-ci plutôt qu'à la Commission scolaire dans son ensemble que les parents confient leurs enfants. Chaque école doit pouvoir répondre mieux à ces attentes et être capable d'adapter ses services éducatifs à la diversité des besoins de sa clientèle.

À cet égard, l'école montréalaise n'a pas besoin de moins d'autonomie et de responsabilités que celles que la Loi sur l'instruction publique a voulues pour l'ensemble des écoles du Québec, bien au contraire. Tout le défi est ici de faire en sorte que l'école montréalaise bénéficie le plus possible des avantages que peut procurer la taille de la CÉCM, sans voir son statut et sa marge de manoeuvre amoindris par les inévitables inconvénients de cette taille.

Le transfert vers l'école de responsabilités plus grandes et d'une autonomie plus large, cela veut dire à la fois des pouvoirs accrus, reconnus ou confiés à l'école, donc à son directeur et à son conseil d'orientation, une diminution du nombre de contrôles a priori sur l'école, une limitation du nombre et une simplification des encadrements qui pèsent sur elle, un rapprochement par rapport aux paliers supérieurs de décision (et notamment une diminution de la distance hiérarchique entre le directeur d'école d'une part et le directeur général et les instances politiques d'autre part), une reconnaissance plus nette de la responsabilité spécifique du palier intermédiaire ou régional de gestion quant à la fonction de support pédagogique et administratif aux écoles et à celle de direction de l'ensemble des écoles dans le prolongement de la responsabilité du directeur général.

De telles intentions ne peuvent pas se matérialiser par le seul moyen d'une révision de la structure administrative. Elles se traduisent simultanément par un réaménagement en conséquence des règlements de délégation de fonctions et de pouvoirs au profit du directeur d'école et du conseil d'orientation de l'école. Cela doit également passer par une attitude nouvelle de toutes les instances de la CÉCM, tant poliques qu'administratives, qui devra se manifester dans toutes les phases du processus de gestion; comme par exemple dans le processus d'élaboration annuel du budget, afin que celui-ci rende significative une plus grande décentralisation vers l'école ou le centre d'éducation des adultes.

Un pareil changement dans les mentalités ne se règlemente pas, ni ne se décrète. Il peut toutefois résulter d'une volonté clairement affirmée par les instances politiques de la Commission et par un mandat ferme confié en ce sens au directeur général, orientant ainsi son style de gestion et engageant dans cette direction l'exercice de son leadership.

L'exercice du pouvoir politique et l'administration

La volonté du législateur n'a pas confié aux commissaires d'école uniquement la responsabilité de fournir aux écoles, par l'adoption d'un budget annuel et par le recours à la taxation, les divers types de ressources dont ces écoles ont besoin pour remplir la mission spécifique que le même législateur leur a attribuée directement.

C'est au sein du conseil (ainsi qu'à l'intérieur de son comité exécutif à qui le conseil peut déléguer une partie plus ou moins importante de ses fonctions et pouvoirs) que les commissaires exercent leur pouvoir sur l'administration de l'ensemble de la Commission scolaire. Le premier schéma que l'on trouve sur la révision de la structure organisationnelle dans les pages suivantes illustre le rôle central du conseil des commissaires et de son comité exécutif.

Ce rôle central et ce pouvoir de gouverner, exercés en toute légitimité par les commissaires au sein de ces deux instances politiques, portent notamment sur l'adoption des politiques, règlements et normes qui régissent les écoles et les centres d'éducation des adultes, autant que les services centraux et les services régionaux.

Si la nouvelle Loi sur l'instruction publique permet à chaque école de se donner des orientations particulières et de se doter d'un projet éducatif basé sur les attentes de son milieu, elle ne réduit aucunement le pouvoir d'initiative du conseil des commissaires.

Ce nouveau partage des responsabilités entre l'école et le conseil des commissaires appelle cependant une modification des pratiques administratives et demande à cette fin que le pouvoir de gouverner des élus s'exerce davantage par la fixation des orientations stratégiques de la Commission, par la détermination des encadrements généraux, par l'adoption de modes d'allocation des ressources humaines, matérielles et financières qui laissent place à des choix locaux, par l'établissement des indicateurs de performance, par l'élaboration d'un système par lequel les divers gestionnaires doivent rendre compte de leur gestion.

Sous la responsabilité du directeur général, les services centraux de la Commission sont donc appelés à fournir d'une part au conseil et au comité exécutif l'aide qu'ils requièrent pour l'exercice de leurs pouvoirs, et à mettre d'autre part à la disposition des régions (et des écoles, le cas échéant) l'expertise et les outils dont elles ont besoin.

Le conseil des commissaires, le comité exécutif et le directeur général doivent donc concilier la nécessaire coordination au plan de l'ensemble des composantes de la CÉCM avec l'existence d'une grande diversité dans l'ordre des moyens.

De façon à rapprocher les commissaires du réseau d'écoles, il est proposé de faire coïncider les limites des subdivisions administratives du territoire avec celles d'un certain nombre de quartiers électoraux et d'instituer dans chacune de ces régions un mécanisme de concertation entre les commissaires du territoire et la direction de la région.

Pour les mêmes fins de rapprochement du directeur général à l'égard du réseau d'écoles dont le bon fonctionnement est la raison d'être de la Commission scolaire et de ses divers services, la révision de la structure organisationnelle met de l'avant un regroupement (sous la responsabilité d'un directeur général adjoint) des services dits «corporatifs» afin de permettre au directeur général de porter davantage d'attention au fonctionnement des écoles et à l'articulation des activités des services centraux (éducatifs et administratifs) aux besoins des régions et des écoles.

Quelques scénarios de révision de la structure

Les quelques scénarios de la structure organisationnelle que l'on trouvera dans le présent document sont le fruit d'une collaboration très soutenue entre l'administrateur, le groupe-conseil dont il s'est entouré dès le début de son mandat, ainsi qu'une équipe de la firme Conseil et gestion d'organisations CGO inc.

Ces scénarios reposent sur certains principes directeurs qui constituent des choix explicites.

De même, les éléments communs à ces scénarios, même s'ils ne sont pas immuables, correspondent pour la plupart à ce que l'on peut appeler «des penchants forts» chez l'administrateur. Ainsi en est-il par exemple du regroupement (sous un directeur général adjoint) des affaires dites «corporatives», du quasi-statu quo concernant le secteur anglais, du retour à l'autorité fonctionnelle (plutôt que hiérarchique) des directeurs pédagogiques régionaux (et ce, peu importe le nombre de régions retenues), du statut «au moins aussi élevé» des directions des services centraux (la Direction des services éducatifs et la Direction des services administratifs), de la restructuration interne du Service des études et de celle du Service des ressources humaines.

Quant aux éléments variables (et plus relatifs) des scénarios proposés, ils concernent surtout le nombre de régions, c'est-à-dire le taux d'encadrement des directeurs d'établissement et (en corollaire) la plus ou moins grande proximité entre le directeur général et les directeurs régionaux qui le prolongent en quelque sorte. Ils concernent en outre le rattachement hiérarchique du Service des ressources humaines.

Les scénarios présentés comportent forcément diverses conséquences.

Du côté des ressources humaines, si aucun ajout n'est envisagé, les divers scénarios peuvent amener une redistribution plus ou moins grande du personnel oeuvrant au niveau du palier régional. De même, selon des analyses qui seront faites ultérieurement, quelques ressources humaines pourraient être éventuellement transférées des services centraux vers ce palier régional, s'il s'avère que les écoles peuvent en tirer un avantage significatif.

Si la réduction du nombre de postes de cadres (ou de hors cadres) à la CÉCM n'était pas en soi un objectif qui a guidé la révision proposée de la structure organisationnelle, elle en sera cependant une conséquence. Chacun des scénarios laisse voir un nombre temporaire et minimal de postes de cadres et de hors cadres qui repose sur une analyse plus complète de la partie centrale supérieure de la structure, ainsi que de celle du palier intermédiaire (régional), alors que la strucutre interne des services centraux n'a été, pour plusieurs services, examinée que sommairement. Pour cette raison, une analyse plus raffinée qui se poursuivra au cours des prochaines semaines va forcément donner lieu à la réinjection d'un certain nombre de postes qui peuvent sembler plus ou moins artificiellement supprimés dans les scénarios présentés. Il est toutefois entendu que cela se fera à l'intérieur du nombre total que le ministre de l'Éducation s'apprête à imposer

comme limite à ne pas excéder à la CÉCM pour l'année 1993-1994. Il faut évidemment prévoir que ce nombre sera inférieur au nombre qui figurait au plan d'effectifs de la CÉCM pour l'année 1991-1992.

Pour ce qui est des coûts de l'implantation de la structure révisée qui sera retenue, ils ne sauraient être trop importants, ni justifier que l'on détourne à cette fin des ressources financières déjà très limitées en regard des immenses besoins en services éducatifs divers des clientèles très variées de jeunes et d'adultes que la CÉCM doit servir. Cela veut dire qu'hormis les coûts de la formation et du perfectionnement qui en découleront pour le personnel, le coût des réaménagements physiques à l'intention des équipes régionales devra être échelonné sur quelques années... avec les quelques inconvénients que cela comportera inévitablement.

Un plan d'implantation

Tout en adoptant une nouvelle structure organisationnelle avant son départ, l'administrateur ne disposera toutefois pas du temps nécessaire pour adopter du même coup un plan d'implantation. Il compte néanmoins produire un projet de plan d'implantation et constituer le comité chargé, sous la responsabilité et la coordination du directeur général, de soumettre à l'approbation du conseil des commissaires, après les consultations des groupes de personnes concernés, un plan officiel d'implantation de la structure organisationnelle révisée.

Bien que la date cible de la mise en place de la nouvelle structure soit le 1er juillet 1993, le plan d'implantation pourra prévoir l'entrée en vigueur plus hâtive d'une partie ou l'autre de cette structure et des mécanismes de participation ou de coordination qui l'accompagnent.

La présente consultation

La période de consultation ouverte avec la distribution du présent document sera certes intense. Le délai est court, il est vrai, mais la ligne générale de la révision de la structure était déjà connue avec le rapport Tousignant et la nature du mandat gouvernemental confié à l'administrateur à cet égard. Ce dernier est évidemment disposé, au cours des prochaines semaines, à recevoir en séances de travail relatives à ce document les représentants de chacun des groupes de

personnes intéressés à lui soumettre leur point de vue. Il va de soi par ailleurs que les commissaires seront, pour l'administrateur, des interlocuteurs privilégiés dans la mise au point, au service d'une nouvelle philosophie de gestion, de cet important moyen qu'est la structure organisationnelle de la Commission.

Il n'y a jamais de solution idéale pour tous dans une entreprise comme celle en cause ici, d'autant plus qu'au sein de la communauté scolaire montréalaise les interlocuteurs sont nombreux et engagés. Une solution «acceptable» est certainement possible malgré tout, surtout si l'on garde à l'esprit que la seule visée véritable de l'opération est de favoriser une plus grande responsabilité des écoles à l'égard de la qualité des activités éducatives qui y prennent place et qui, selon la volonté du législateur, relèvent de leur compétence.

1. PRINCIPES DIRECTEURS

Dans le respect de la mission éducative de la CÉCM et de l'école,

1) Le plan d'organisation doit permettre une **décentralisation** en faveur des établissements d'enseignement, dans le respect de la Loi sur l'instruction publique et des pouvoirs d'orientation et de contrôle du Conseil des commissaires.

2) Le plan d'organisation doit permettre la mise en oeuvre des **orientations et décisions du Conseil** et la cohérence dans l'application des **politiques institutionnelles**.

3) Le plan d'organisation doit **réduire le nombre de paliers hiérarchiques et les encadrements** sur les écoles et les centres.

4) Le plan d'organisation doit **rapprocher la prise de décision des opérations**.

5) Le plan d'organisation doit permettre aux directeurs d'école et de centre d'assumer **la direction pédagogique et administrative** de leur établissement.

Cet énoncé donne lieu aux orientations suivantes en matière de gestion des ressources :

- l'allocation des ressources humaines, matérielles et financières est faite sous forme d'enveloppes qui permettent aux directeurs d'école et de centre, de procéder à des choix en tenant compte des besoins particuliers de son milieu;
- la distribution des ressources humaines privilégie la localisation des personnes le plus près des lieux d'intervention. Lorsque le nombre de la spécificité des ressources humaines ne permet pas une répartition entre les établissements, il y a constitution d'équipe-ressource au plan de la région.

6) Le plan d'organisation doit favoriser un mode de gestion basé sur le **partenariat** et rendre efficaces les **mécanismes de participation**.

7) Le plan d'organisation doit favoriser un **fonctionnement** qui intègre des **dimensions pédagogiques et administratives**.

8) Le plan d'organisation doit **clarifier les rôles et responsabilités** des gestionnaires et identifier les mécanismes **d'intégration et de coordination** qui permettent de **gérer les interdépendances**.

9) Le plan d'organisation doit favoriser l'**accroisssement** des responsabilités et l'**imputabilité** des gestionnaires sur les plans pédagogique et administratif : ceci implique un contrôle des résultats, le choix des moyens appartenant aux gestionnaires.

10) Le plan d'organisation doit permettre d'enclencher un processus de **révision des rôles des directions de services** notamment afin qu'elles facilitent l'accès aux outils, conseillent, forment, supportent les cadres des écoles et des centres dans leur gestion.

11) Le plan d'organisation doit favoriser l'efficience et l'efficacité de la gestion, viser à une **rationalisation des postes d'encadrement** et resituer des responsabilités vers les régions.

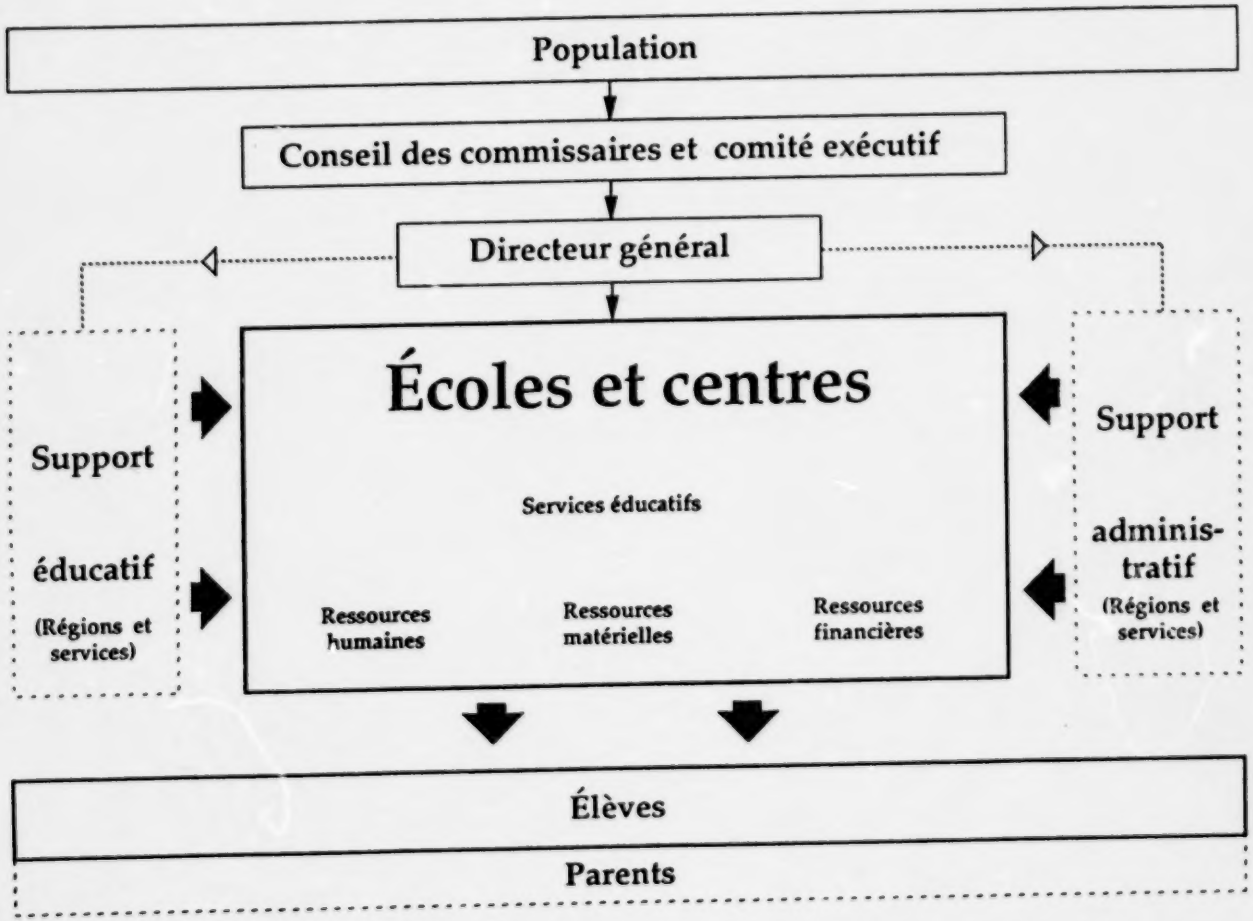
12) Le plan d'organisation doit favoriser une meilleure **réponse** aux besoins des écoles et des élèves.

2. PHILOSOPHIE DE LA RÉVISION DU PLAN D'ORGANISATION

Le schéma de la page suivante illustre la nouvelle dynamique qui devrait s'exercer afin d'assurer aux élèves (et à leurs parents) des services de qualité :

- L'exercice des pouvoirs d'orientation et de contrôle du Conseil des commissaires.
- La décentralisation en faveur des écoles et des centres.
- Le rapprochement entre le directeur général et les établissements (écoles et centres).
- La gestion pédagogique et la gestion des ressources humaines, matérielles et financières par les directions d'école et de centre.
- Le support éducatif et administratif aux directions d'école et de centre.

PHILOSOPHIE DE LA RÉVISION DU PLAN D'ORGANISATION
Le schéma



3. LE SECTEUR ANGLAIS

Dans un contexte d'incertitude quant à l'avenir du secteur anglais, il apparaît sage de ne pas faire subir d'importantes modifications à sa structure organisationnelle. Cela est d'autant plus justifiable que ce secteur a connu une réorganisation il y a quelques années à peine.

Cependant, malgré cette conjoncture propre au secteur anglais, le mouvement de décentralisation administrative vers les écoles que la présente opération vise à favoriser et à accentuer concerne toutes les écoles de la CÉCM.

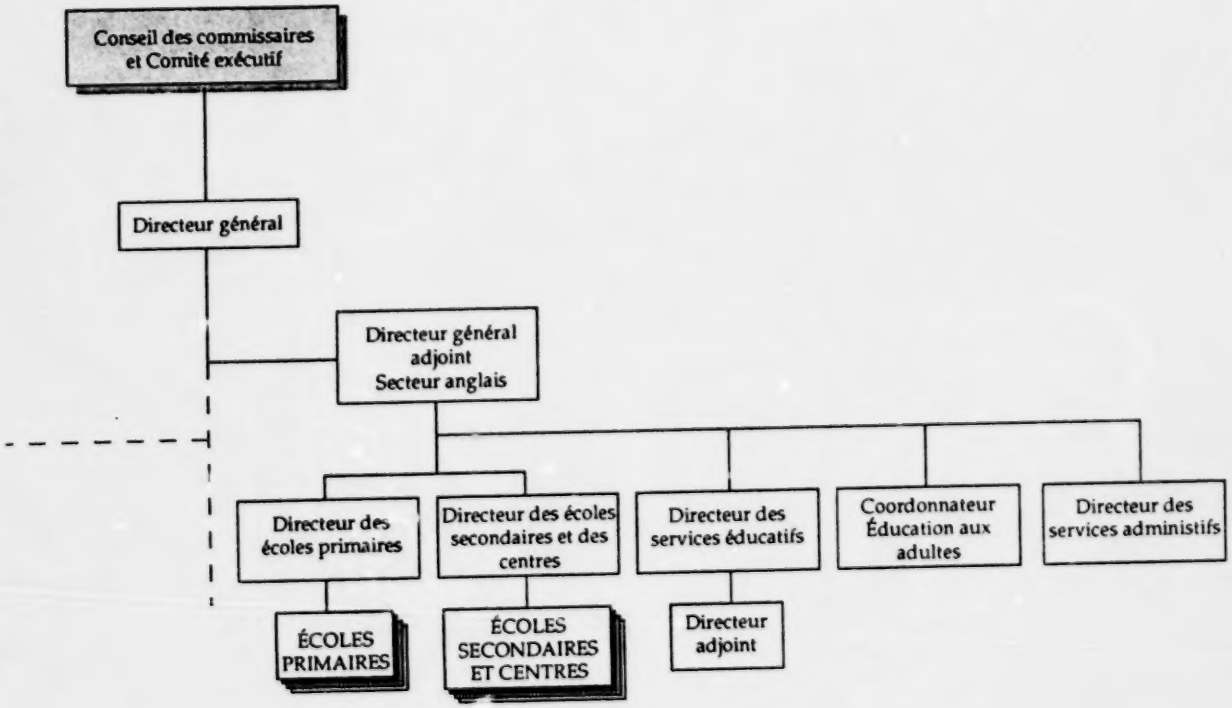
Ainsi, les responsabilités qui seront reconnues au directeur d'école (ou de centre d'éducation des adultes), ainsi que les pouvoirs qui lui seront délégués à cette fin, comme ceux qui seront reconnus ou délégués au conseil d'orientation de l'école, vaudront évidemment tout autant pour les écoles anglaises que pour les écoles françaises de la CÉCM.

De même, l'allégement de la structure hiérarchique entre l'école et le directeur général, par la suppression d'un palier, aurait pour effet, dans le secteur anglais, de rattacher les actuels directeurs des réseaux d'écoles primaires et secondaires directement au directeur général adjoint de ce secteur, faisant ainsi disparaître le poste de sous-directeur général au secteur anglais.

Enfin, tout en conservant à court terme la relative autonomie dont il a bénéficié jusqu'ici, le secteur anglais devrait quant à son avenir, préparer son intégration éventuelle aux structures de regroupement scolaire mises de l'avant par la Loi sur l'instruction publique, en associant à cette démarche tous les partenaires de la communauté anglophone de la CÉCM.

(On trouvera, à la page suivante, dans un organigramme partiel de la CÉCM, la structure particulière du secteur anglais.)

CÉCM
Organigramme partiel : structure du secteur anglais



4. LE PLAN D'ORGANISATION

Le plan d'organisation proposé vise une plus grande intégration de l'administration centrale, de l'administration régionale et de l'administration des écoles et des centres. En ce sens, la présente section :

- définit les notions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle;
- illustre le partage des responsabilités entre les différents paliers.

4.1 Notions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle

Dans une organisation complexe comme la CÉCM, il y a forcément interdépendance entre les fonctions. En effet, il faut s'assurer que l'ensemble des interventions se fassent de façon cohérente, intégrée et en conformité avec une philosophie de gestion axée sur la décentralisation, la responsabilisation et l'imputabilité. Dans un tel contexte, lorsque plus d'une unité administrative transige par exemple avec l'école, il convient de distinguer deux concepts qui, bien compris et bien gérés, deviennent des outils utiles aux gestionnaires pour assumer leurs fonctions.

AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE :

- STRUCTURE FORMELLE DE DÉCISION
- AUTORITÉ DU SUPÉRIEUR SUR SON SUBORDONNÉ
- POUVOIR DE DÉCISION
- POUVOIR DE FAIRE-FAIRE

AUTORITÉ FONCTIONNELLE :

- EN FONCTION D'UN CHAMP DE COMPÉTENCE SPÉCIFIQUE
- RECONNUE PAR L'ORGANISATION
- S'ASSURE DU RESPECT DE NORMES ET STANDARDS
- POUVOIR DE RECOMMANDATION

Les concepts d'autorité hiérarchique et fonctionnelle nécessitent une approche de gestion dynamique, souple et une volonté ferme de régler les situations potentiellement conflictuelles.

4.2 Illustration du partage de responsabilités administratives

	Administration centrale	Administration régionale	Administration des établissements
Planification	- Support au conseil pour la définition des orientations institutionnelles - Planification stratégique - Gestion à moyen et à long terme	- Application des orientations définies par le conseil - Définition de priorités régionales	- Projet éducatif - Priorités annuelles
Politiques et règlements	- Support au conseil pour l'élaboration de politiques et règlements - Contrôle de leur application	- Participation à l'élaboration de politiques et règlements - Mise en œuvre	- Participation à l'élaboration de politiques et règlements - Mise en œuvre
Évaluation des résultats	- Évaluation des résultats d'ensemble de la commission - Détermination des normes	- Évaluation des résultats de la région - Analyse et recommandations au directeur général et aux directeurs de Direction de services	- Évaluation des résultats de l'école ou du centre - Analyse et recommandations au directeur de région
Qualité pédagogique	- Rendre compte, au directeur général et au conseil, des programmes, services et outils mis à la disposition des régions et des établissements pour assurer la qualité pédagogique	- Rendre compte au directeur général et au conseil des résultats pédagogiques de la région	- Rendre compte aux directeurs de région des résultats pédagogiques de l'école et du centre et formuler les recommandations pertinentes
Recherche et développement	- Élaborer, réaliser, évaluer et faire connaître les projets de recherche et de développement	- Faciliter la réalisation et l'évaluation des projets	- Participer sur demande à la réalisation et à l'évaluation des projets - Faire connaître les besoins spécifiques, objets de recherche

4.2 Illustration du partage de responsabilités administratives

	Administration centrale	Administration régionale	Administration des établissements
Leadership	- Leadership sur l'ensemble des services et du réseau des écoles et centres	- Leadership de la région et auprès des partenaires	- Leadership auprès des élèves, des parents, du personnel et de la communauté locale
Lien avec la communauté	- Le MEQ - Les partenaires montréalais - Bâtir l'image institutionnelle de la CÉCM	- Les partenaires régionaux	- Les partenaires locaux
...	...	...	...

5. LES SCÉNARIOS PROPOSÉS

Les pages suivantes présentent trois (3) hypothèses de plan d'organisation. Les faits saillants sont les suivants :

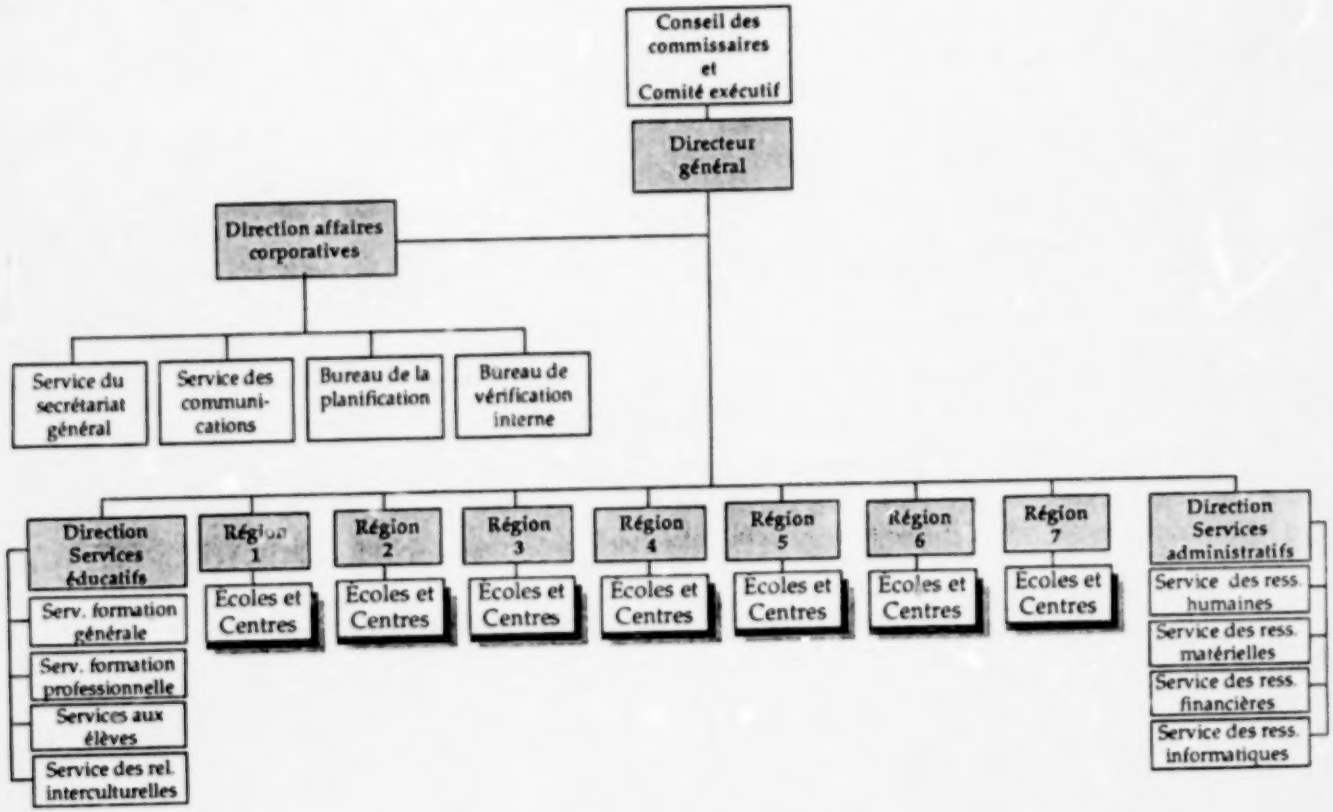
- On retrouve certaines constantes dans chacun des scénarios :

  - le regroupement des affaires dites corporatives
  - le quasi-statu quo concernant le secteur anglais
  - le retour à l'autorité fonctionnelle des directeurs pédagogiques régionaux
  - le statut «au moins aussi élevé» des directions régionales par rapport aux deux grandes directions des services centraux
  - la restructuration interne du Service des études
  - la restructuration du Service des ressources humaines

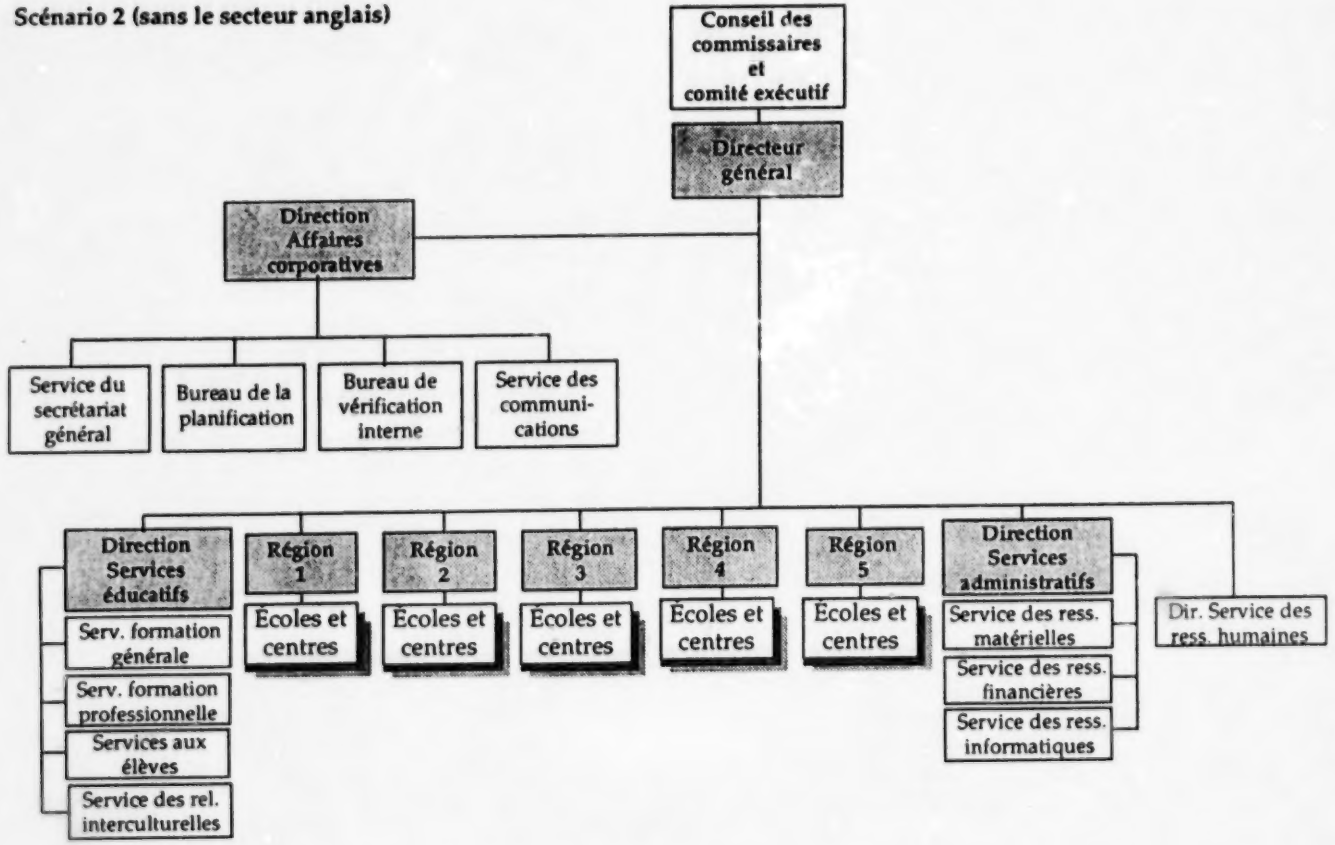
- Les scénarios font apparaître certaines variantes :

  - le nombre de régions, sept, cinq ou trois régions
  - le rattachement du Service des ressources humaines

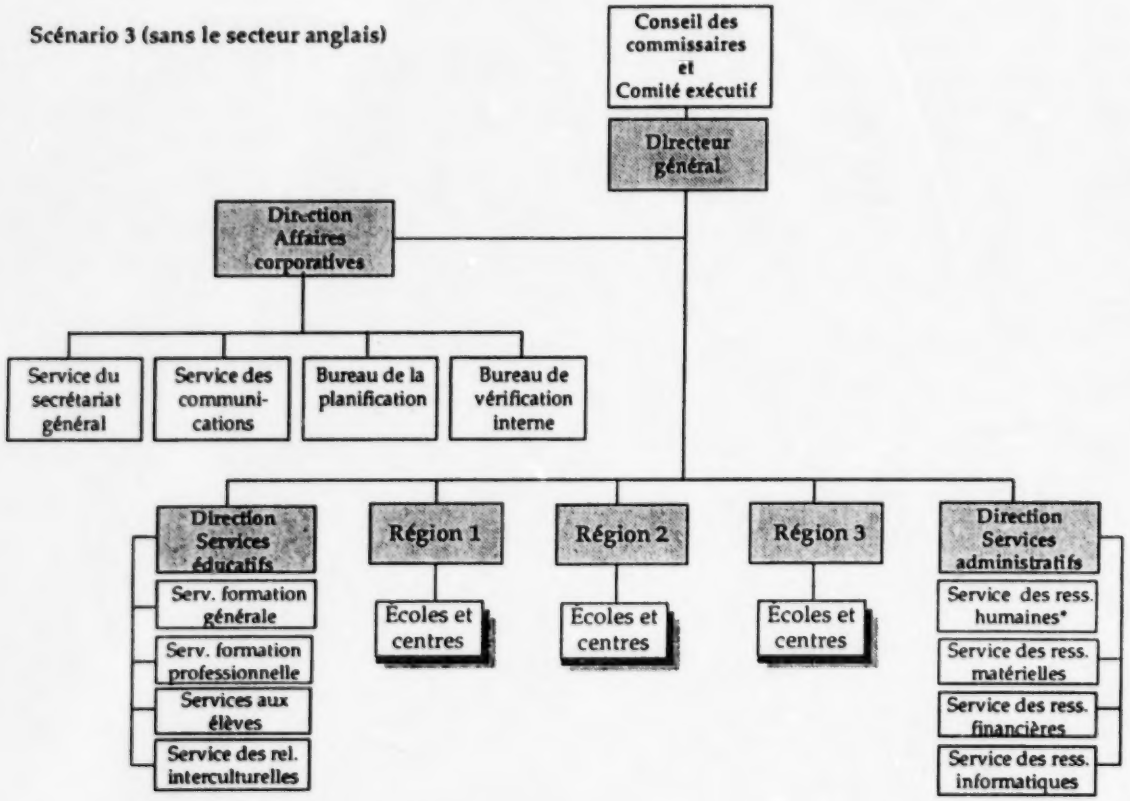
Scénario 1 (sans le secteur anglais)



Scénario 2 (sans le secteur anglais)



Scénario 3 (sans le secteur anglais)



* À l'exemple du scénario 2, une variante du scénario 3 pourrait comporter un rattachement du Service des ressources humaines directement au directeur général

6. SCÉNARIO 1

6.1 Description globale

- **Le directeur général** est le responsable, au sens de la loi, de la gestion courante des activités et des ressources de la CÉCM; il est en autorité hiérarchique sur les écoles, les régions et les services;

- **le directeur général adjoint aux affaires corporatives** se voit confier la responsabilité d'activités de soutien corporatif : secrétariat général, vérification interne, communications, planification et évaluation institutionnelles. La synergie des activités de ce secteur devrait faciliter une gestion proactive;

- la création du **bureau de planification** devrait constituer un instrument précieux pour la définition, le suivi et la mise à jour des orientations et pour l'évaluation institutionnelle. Le bureau développe des indicateurs de gestion, effectue des analyses, développe et alimente le processus de planification et le processus d'évaluation;

- la création du **service de la formation professionnelle**;

- **la Direction des services éducatifs** comprend les services suivants : celui de la formation générale (jeunes et adultes), de la formation professionnelle (jeunes et adultes), le service aux élèves et les relations interculturelles;

- **la Direction des services administratifs** comprend les services suivants : celui des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources financières et des ressources informatiques;

- **le directeur de la Direction des services pédagogiques et le directeur de la Direction des services administratifs** exercent une **autorité fonctionnelle** sur les directeurs de région;

- le nombre de région est de **sept**; s'il apparaît souhaitable que le directeur de région, étant en autorité sur un nombre important de directeurs d'école et de centre, ait un statut de hors cadre, il n'apparaît pas possible que la CÉCM obtienne cette autorisation du gouvernement, compte tenu de leur nombre;

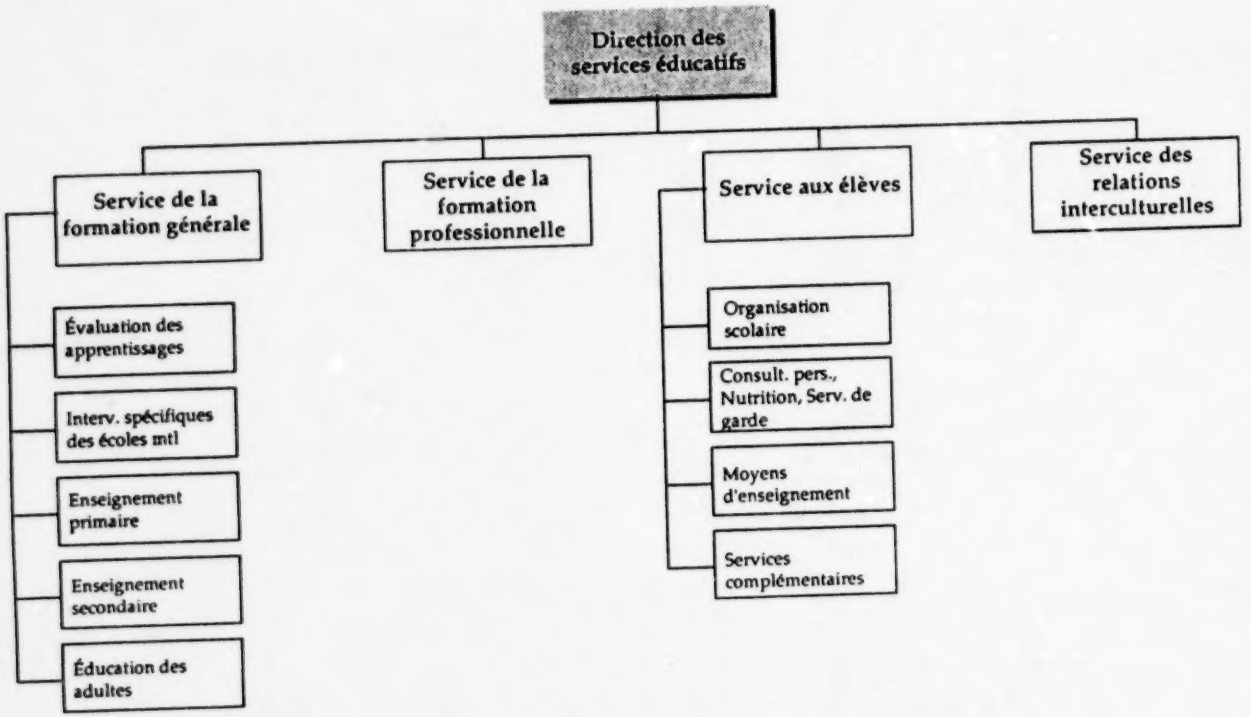
- chacune des régions assume les responsabilités de l'**ensemble des clientèles** de son territoire, incluant celles des écoles spéciales et des centres de formation professionnelle;

- la direction de chaque région est assuré par le directeur de région, aidé d'un directeur pédagogique et d'un directeur administratif;

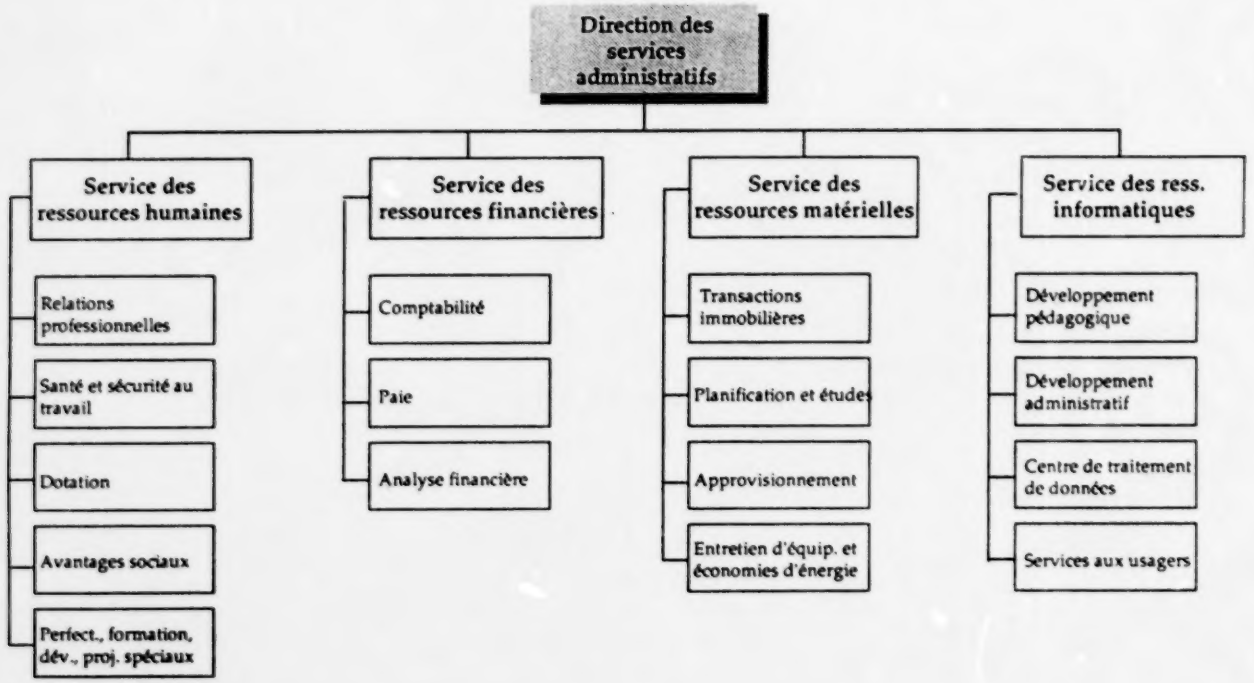
- **les directeurs de région** gèrent les activités et ressources de leur région et assurent la mise en oeuvre et l'application des politiques et programmes de la Commission; ils sont en autorité hiérarchique sur les directeurs d'école et de centre de leur région.

- au sein de la région, les directeurs pédagogique et administratif, sont en autorité fonctionnelle sur les directeurs d'école et de centre.

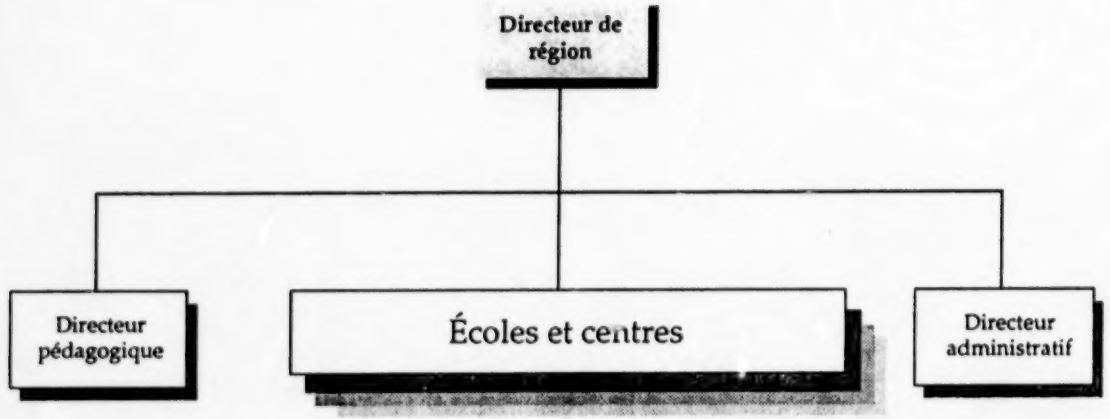
6.2 La Direction des services éducatifs



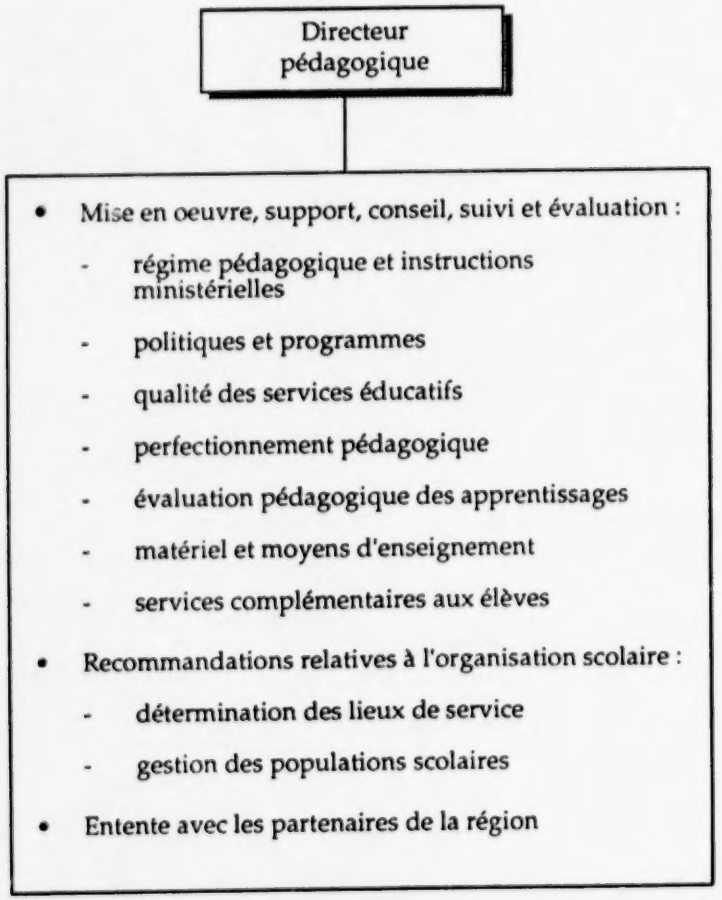
6.3 La Direction des services administratifs



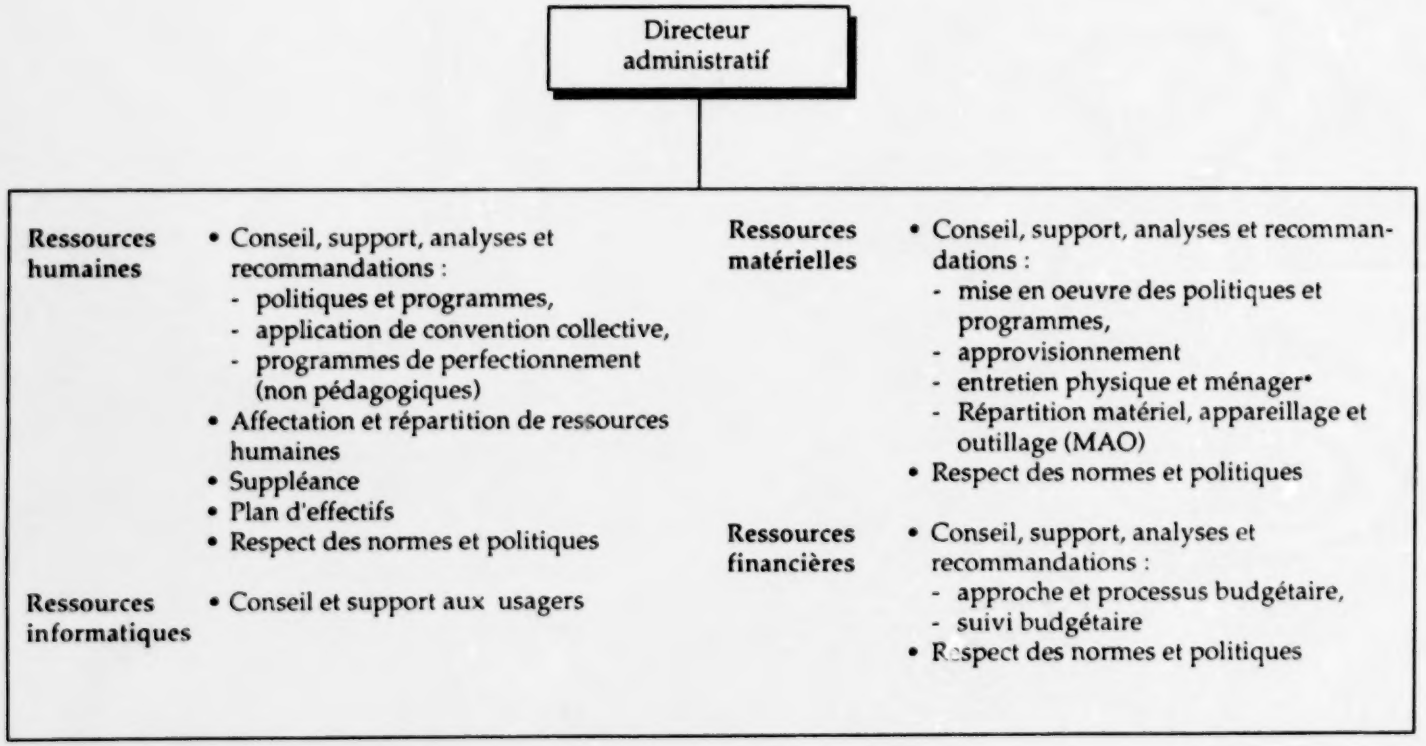
6.4 Les régions



6.5 Les activités pédagogiques en région



6.6 Les activités administratives en région



• l'organisation de l'entretien physique sera précisée une fois le scénario retenu

6.7 Les principales responsabilités du directeur de région

Le directeur de la région doit voir à la bonne marche des établissements d'enseignement. Il est le supérieur hiérarchique des directeurs des établissements de sa région. Ses principales responsabilités sont de :

- assurer le **leadership** de la région;
- **coordonner, encadrer et supporter** les directeurs d'établissement dans leurs fonctions;
- participer au développement des **politiques et programmes institutionnels**, assurer la mise en oeuvre et la supervision des politiques et programmes institutionnels et en **rendre compte au directeur général**;
- **distribuer les ressources** humaines, matérielles et financières aux établissements;
- gérer les **relations interétablissements**;
- évaluer les **résultats** des établissements;
- **consulter** les directeurs d'établissement et le comité régional de parents;
- évaluer les **besoins** de la région et formuler les recommandations pertinentes aux instances appropriées;
- **rendre compte de la qualité des services en région**.

7. LE SCÉNARIO 2

7.1 Description globale

- **Le Directeur général** est le responsable, au sens de la loi, de la gestion courante des activités et des ressources de la CÉCM; il est en autorité hiérarchique sur les écoles, les régions et les services;

- **le Directeur général adjoint aux affaires corporatives** se voit confier la responsabilité d'activités de soutien corporatif : secrétariat général, vérification interne, communications, planification et évaluation institutionnelles.

- la création du **bureau de planification** devrait constituer un instrument précieux pour la définition, le suivi et la mise à jour des orientations et pour l'évaluation institutionnelle. Le bureau développe des indicateurs de gestion, effectue des analyses, développe et alimente le processus de planification et le processus d'évaluation;

- la création du service de la **formation professionnelle**;

- **la Direction des services éducatifs** comprend les services suivants : celui de la formation générale (jeunes et adultes), de la formation professionnelle (jeunes et adultes), le service aux élèves et les relations interculturelles;

- **la Direction des services administratifs** comprend les services suivants : celui des ressources matérielles, des ressources financières et des ressources informatiques;

- **le nombre de régions** est de **cinq**; il est souhaitable que le directeur de région, étant en autorité sur un nombre important de directeurs d'école et de centre, ait un statut de hors cadre. Toutefois, dans le scéanrio, leur nombre rend incertain une éventuelle autorisation en ce sens, de la part du gouvernement.

- cette réduction du nombre de régions facilite le **rattachement du service des ressources humaines au directeur général**; la conjoncture actuelle et le redressement important que doit réaliser ce service pourrait justifier ce rattachement;

- **le directeur de la Direction des services éducatifs et le directeur de la Direction des services administratifs** exercent une **autorité fonctionnelle** sur les directeurs de région;

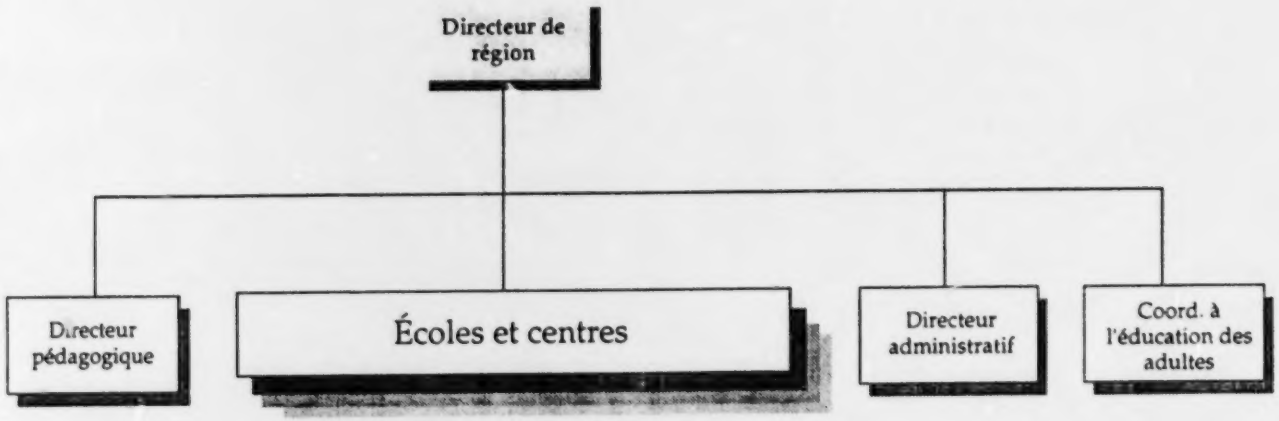
- **chacune des régions** assume les responsabilités de l'ensemble des clientèles de son territoire;

- la direction de chaque région est assuré par un directeur de région, aidé d'un directeur pédagogique, d'un directeur administratif et d'**un coordonnateur à l'éducation des adultes**;

- **les directeurs de région** gèrent les activités et ressources de leur région et assurent la mise en oeuvre et l'application des politiques et programmes de la CÉCM; ils sont en autorité hiérarchique sur les directeurs d'école et de centre de leur région.

- Au sein de la région, les directeurs pédagogique et administratif et le coordonnateur à l'éducation des adultes sont en autorité fonctionnelle sur les directeurs d'école et de centre.

7.2 Les régions



8. LE SCÉNARIO 3

8.1 Description globale

- **Le Directeur général** est le responsable, au sens de la loi, de la gestion courante des activités et des ressources de la CÉCM; il est en autorité hiérarchique sur les écoles, les régions et les services;

- **le Directeur général adjoint aux affaires corporatives** se voit confier la responsabilité d'activités de soutien corporatif : secrétariat général, vérification interne, communications, planification et évaluation institutionnelles. La synergie des activités de ce secteur devrait faciliter une gestion proactive;

- la création du **bureau de planification** devrait constituer un instrument précieux pour la définition, le suivi et la mise à jour des orientations et pour l'évaluation institutionnelle. Le bureau développe des indicateurs de gestion, effectue des analyses, développe et alimente le processus de planification et le processus d'évaluation;

- la création du service de la **formation professionnelle**;

- **la Direction des services éducatifs** comprend les services suivants : celui de la formation générale (jeunes et adultes), de la formation professionnelle (jeunes et adultes), le service aux élèves et les relations interculturelles;

- **la Direction des services administratifs** comprend les services suivants : celui des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources financières et des ressources informatiques;

- **le nombre de régions est de trois** : il apparaît souhaitable que les directeurs de région, étant en autorité sur un nombre important de directeurs d'école et de centre, ait un statut de hors cadre, ce qui est possible dans ce scénario, compte tenu de leur nombre restreint.

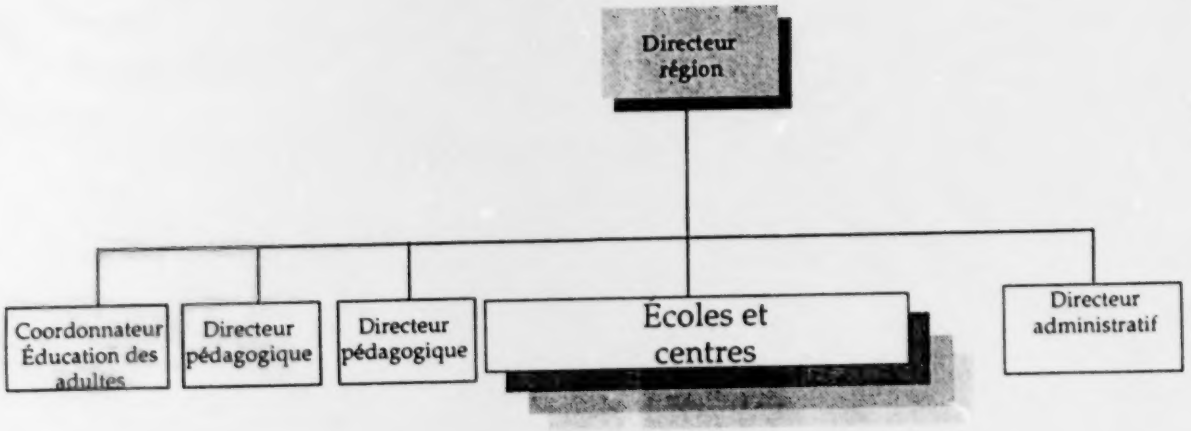
- **le directeur de la Direction des services éducatifs et le directeur de la Direction des services administratifs** exercent une **autorité fonctionnelle** sur les directeurs de région;

- **la direction de chaque région** est assuré par un directeur de région, aidé de deux directeurs pédagogiques, d'un directeur administratif et d'un coordonnateur à l'éducation des adultes; de plus, l'un de ces directeurs de région se voit confier, avec l'aide d'un directeur pédagogique, la responsabilité des écoles spéciales, tandis qu'un autre se voit confier, avec l'aide d'un directeur pédagogique, la responsabilité des centres exclusifs.

- **les directeurs de régions** gèrent les activités et ressources de leur région et assurent la mise en oeuvre et l'application des politiques et programmes de la CÉCM; ils sont en autorité hiérarchique sur les directeurs d'école et de centre de leur région;

- au sein de la région, **le directeur pédagogique et le directeur administratif exercent une autorité fonctionnelle sur les directeurs d'école et de centre.**

8.2 Les régions



Note : S'ajoutent, dans l'une des régions, un directeur pédagogique pour le réseau des écoles spéciales et, dans une autre région, un directeur pédagogique pour les centres exclusifs

9. PRINCIPES DE FORMATION DES RÉGIONS

- Constituer, dans la mesure du possible, des régions où le nombre d'élèves est comparable;
- assurer, entre les régions, une meilleure répartition possible des écoles primaires et des écoles secondaires;
- retrouver dans chaque région, si possible, un profil de la clientèle scolaire qui s'apparente au profil de la population scolaire d'ensemble;
- respecter pour le découpage de région le découpage des circonscriptions électorales.

10. HYPOTHÈSES DE DÉCOUPAGE RÉGIONAL

Diverses hypothèses sont à l'étude. Un travail préliminaire a toutefois établi qu'il est possible, pour chacun des scénarios, de réaliser au moins un découpage qui respecte les principes énoncés à la page précédente. Selon le scénario qui sera retenu, quelques hypothèses de découpage pourront être envisagés.

11. APERÇU PRÉLIMINAIRE DES EFFECTIFS CADRES SELON LES SCÉNARIOS [1]

		Situation actuelle (1991-1992)	Nombre minimal et temporaire* de cadres (1993-1994) Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Régions	HC	3	0	0	3
	Cadres	17	21 [2]	20 [3]	14 [4]
	Sous-total	**20**	**21**	**20**	**17**
Central	HC	3	2	2	2
	Cadres	52	39	39	39
	Sous-total	**55**	**41**	**41**	**41**
Secteur anglais	HC	2	1	1	1
	Cadres	6	6	6	6
	Sous-total	**8**	**7**	**7**	**7**
	GRAND TOTAL	**83**	**69**	**68**	**65**

* On trouvera, à la page 5 de l'introduction au présent document, l'explication du sens à donner à l'expression «nombre minimal temporaire».

1. A l'exclusion des effectifs cadres des écoles et centres et des C.G.P.
2. 7 directeurs régionaux, 7 directeurs pédagogiques, 7 directeurs administratifs
3. 5 directeurs régionaux, 5 directeurs pédagogiques, 5 directeurs administratifs, 5 coordonnateurs à l'éducation aux adultes
4. 8 directeurs pédagogiques, 3 directeurs administratifs et 3 coordonnateurs à l'éducation des adultes

12. MÉCANISMES D'INTÉGRATION

12.1 Exemples d'étendue de l'autorité fonctionnelle

POSTE	EXERCICE ENVERS :	CHAMPS D'AUTORITÉ FONCTIONNELLE
DGA aux affaires corporatives	Tous les directeurs des unités administratives de la Commission	-En regard des **impacts institutionnels** sur les matières suivantes : •politiques et procédures de vérification •contrôle interne •planification •...
Directeur de la Direction des services éducatifs	Tous les directeurs de région	-En regard de l'impact sur la **qualité des services éducatifs**, sur l'innovation pédagogique et le perfectionnement des enseignants, notamment : •politiques et programmes d'ensemble •dossier étudiant •grille-matière •application du régime pédagogique •projets pédagogiques de développement et de recherche •évaluation des apprentissages •programmes pour EHDAA •matériel et moyens d'enseignement •reconnaissance des acquis •services complémentaires aux élèves •cadre global d'entente avec les partenaires •...

POSTE	EXERCICE ENVERS :	CHAMP D'AUTORITÉ FONCTIONNELLE
Directeur de la Direction des services administratifs	Tous les directeurs de région	-En regard de l'impact sur **la qualité des services administratifs**, politiques et programmes d'ensemble : Ressources humaines • interprétation et application des conventions collectives • politiques et processus de dotation (à l'exception du choix final) • détermination des titres d'emploi • application de la politique administrative et salariale (PAS) des cadres et gérants • systèmes de gestion du rendement • santé et sécurité au travail • perfectionnement • ... Ressources matérielles • politiques et programmes d'ensemble • affectation des bâtiments • entretien préventif • économies d'énergie • réparation d'équipements • mesures d'urgence • approvisionnement • sécurité des bâtiments et terrains • gestion des projets de construction • ...

POSTE	EXERCICE ENVERS :	CHAMP D'AUTORITÉ FONCTIONNELLE
		Ressources financières • politiques et programmes d'ensemble • détermination des techniques et procédures comptables • suivi et contrôle budgétaire • ... Ressources informatiques • politiques et programmes d'ensemble • normes et pratiques d'utilisation
Directeur pédagogique (région)	Les directeurs d'écoles et de centres	• mise en oeuvre, suivi et contrôle des politiques et programmes pédagogiques • ...
Directeur administratif (région)	Les directeurs d'écoles et de centres	• mise en oeuvre suivi et contrôle des politiques et programmes administratifs • ...

12.2 Les comités [1]

- **Comités du conseil des commissaires**

  - comité exécutif
  - comités permanents du conseil

- **Comités de la Commission scolaire**

  - comité central de parents
  - comité consultatif du transport scolaire
  - comité consultatif des services aux EHDAA

- **Comités du directeur général**

  - comité de coordination du directeur général
  - comité consultatif central de gestion

1 À l'exclusion des comités prévus par les conventions collectives et des comités ad hoc que les diverses instances peuvent créer selon les besoins.

- **Comité du directeur de région** [1]

  - comité régional des parents
  - comité de concertation région-commissaires
  - comité consultatif régional de gestion
  - l'assemblée de coordination

- **Comité de la Direction des services éducatifs** [1]

  - comité de concertation

- **Comités de la Direction des services administratifs** [1]

  - comité de concertation

- **Comités de l'école**

  - conseil d'orientation
  - comité d'école

- **Comité du centre d'éducation des adultes**

  - organisme de participation des élèves

1 Les comités de régie interne ne sont mentionnés pour aucune des directions.

13. CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'IMPLANTATION DU PLAN D'ORGANISATION

Quel que soit le scénario retenu, l'implantation du plan d'organisation reposera sur les conditions de succès suivantes :

- L'adhésion à une philosophie de gestion de décentralisation vers l'école axée sur l'accroissement des responsabilités et l'imputabilité.
- L'adhésion au plan d'implantation et la création d'un mécanisme pour en faciliter la mise en oeuvre.
- Le souci constant de l'organisation pour les élèves, les parents et le personnel.
- Le respect et la compréhension des notions d'autorité hiérarchique et d'autorité fonctionnelle.
- La remise en question de pratiques ou d'habitudes des services centraux, des régions et des établissements.
- La révision des mandats, rôles et responsabilités des services centraux et des régions.
- La mise en oeuvre d'un système de contrôle fondé sur les résultats.
- La modification de l'approche budgétaire et du processus de planification permettant aux écoles de prendre des décisions et de faire des choix adaptés aux besoins du milieu.
- La révision et l'allégement des normes, règlements, politiques et procédures qui encadrent les écoles et limitent leur capacité d'agir.

14. CONCLUSION

La révision du plan d'organisation vise à placer les écoles et les centres au coeur des activités de la CÉCM, à définir un nouveau partage des responsabilités fondé sur les notions de responsabilité et d'imputabilité et à mettre en place les outils permettant aux directeurs d'école et de centre d'assumer la gestion pédagogique et administrative de leur établissement.

Pour atteindre les véritables objectifs recherchés par la nouvelle structure organisationnelle, il convient de mettre en oeuvre simultanément une révision du fonctionnement administratif : cette dernière repose davantage sur des changements d'attitudes et des changements dans la façon d'exercer les fonctions de gestion pédagogique et administrative. Elle suppose également une adhésion de l'ensemble des cadres à une philosophie de gestion décentralisée et le respect mutuel des responsabilités de chacun. Elle implique aussi le partage d'une vision commune de l'avenir de la CÉCM et de ses valeurs, dont l'appartenance à l'institution.